

*О.Н. Арзякова
А.М. Платонов*

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕБЮДЖЕТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВУЗА КАК ДЕЛОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В последние годы российское общество находится в стадии радикальных преобразований. Эти преобразования привели к серьезным экономическим, политическим, социальным и культурным изменениям.

Оборотной стороной этих преобразований выступает затяжной финансово-экономический кризис. В условиях этого кризиса особенно осложнилось положение в бюджетной сфере, и в первую очередь — за счет обострения проблем формирования доходов бюджета.

Высшее профессиональное образование (ВПО) самым тесным образом связано с политической, экономической и культурной сферами общества. Поэтому основным источником неблагополучия в системе ВПО является их длительное кризисное состояние.

Экономические условия функционирования ВПО в России к настоящему времени коренным образом изменились. Государственное бюджетное финансирование высших учебных заведений (вузов) сокращается из года в год и достигло своей критической отметки.

В связи с этим перед вузами остро встают проблемы выживания, поддержания своего финансового состояния на необходимом уровне и поиска источников развития. Это обостряет противоречие между высшей школой как государственным институтом и как институтом рыночной экономики.

Кризис, который сегодня переживает система ВПО в России в целом и каждый вуз в отдельности, проявляется прежде всего в сокращении бюджетного финансирования и неспособности вузов адекватно реагировать на быстро меняющуюся социально-экономическую ситуацию в стране.

Очевидно, что только внебюджетная деятель-

ность в условиях рыночной экономики является для вузов источником несвязанных ресурсов, позволяющих им достойно исполнять свою образовательную и научную миссию в обществе и осуществлять стратегию развития [1]. При этом, с одной стороны, обеспечивается сохранение образовательных учреждений как некоммерческих организаций, а с другой стороны в рыночных условиях возникает насущная необходимость в раскрепощении инициативы, предприимчивости и самостоятельности их коллективов.

Сегодня вузы обладают значительным потенциалом для осуществления приносящей доходы деятельности, которая обеспечивает сохранение и развитие государственного вуза. Внебюджетная деятельность и раньше играла важную роль в системе государственной высшей школы. Однако в условиях переходной экономики ее значение не только возрастает. На определенном уровне внебюджетная деятельность меняет статус вуза, превращая его в субъект экономической деятельности. Это влечет за собой соответствующее изменение методов управления вузом уже как деловым предприятием [2]. П. Друккер наиболее точно сформулировал определение делового предприятия как социального института, созданного людьми «для совместной работы, для сотрудничества и достижения целей, которые они не могут достичь в одиночку» [3]. Вузу сегодня жизненно необходимо приобрести черты делового предприятия для более эффективного производства «человеческого» капитала и обеспечения усвоения накопленных обществом знаний, умений и навыков.

Некоторыми признаками делового предприятия вузы уже обладают. Прежде всего, с 1992—93 годов вузы являются налогоплательщиками по результа-

там их внебюджетной деятельности. Кроме этого, для обеспечения своей деятельности они вынуждены активно взаимодействовать с физическими и юридическими лицами по реализации взаимозачетов и ведению других неденежных расчетов.

Очевидно, что без основной черты делового предприятия – планирования доходов – вузам не обеспечить покрытие необходимых расходов и финансовую устойчивость. Внебюджетную деятельность вузов нельзя больше рассматривать как случайную, временную и несвойственную им деятельность. Эта деятельность в переходных условиях становится для вуза одной из основных. Она требует от вуза поиска адекватных экономических и финансовых инструментов, применяемых для управления деятельностью частного или государственного предприятия.

За прошедшее десятилетие в вузах произошло постепенное осознание глубины проблем, стоящих перед ними. Особенно за последние три-четыре года в вузах достаточно успешно решались задачи стабилизации их социально-экономического положения. В УГТУ-УПИ в последние годы активно велась работа по привлечению дополнительных ресурсов финансирования вузов (дополнительные образовательные услуги, сдача в аренду излишних площадей, обучение студентов на полной компенсационной основе сверх контрольных цифр, отчисления от НИР по хоздоговорам и другие). В целом объем внебюджетных средств, заработанных вузом, составляет сегодня 30–40 % от выделенного бюджета, что сравнимо с аналогичным уровнем вузов ведущих зарубежных стран.

Значительная доля внебюджетных средств в общем объеме финансирования обостряет организационно-управленческие проблемы дальнейшего развития вузов. Прежде всего это:

- трудноразрешимые с точки зрения государственного вуза противоречия между методами и способами управления бюджетной и внебюджетной деятельностью вуза;

- выработка новой миссии и стратегии развития вуза на основе предпринимательского подхода к управлению его деятельностью в нестабильной экономике;

- разработка системы принятия управленческих решений с учетом возрастания доли внебюджетных ресурсов для обеспечения деятельности и развития вуза;

- возобновление и развитие инвестиционной деятельности вузов за счет бюджетного и внебюджетного финансирования;

- создание системы подготовки и переподго-

товки кадров работников образования для работы в новых условиях, в т.ч. подготовка профессиональных менеджеров (администраторов) для образовательных учреждений.

Реализация данных концептуальных положений возможна на базе системного подхода к управлению вузом. Улучшая составляющие его элементы, можно достичь успехов в конкуренции.

Переходя на идеологию системного управления вуз должен выработать набор приемов и методов для проектирования образовательного процесса как вида бизнеса в соответствии с поставленными целями.

Внебюджетную деятельность вуза также можно представить как сумму бизнес-процессов [2], как множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой заказчику.

Движущая сила вуза как делового предприятия состоит в потребности улучшения своего финансового положения. Вуз должен уметь «делать деньги» и эффективно их использовать. Это предполагает разработку стратегии для трансформации вуза из организации, вынужденно занимающейся коммерческой деятельностью, в деловое предприятие, исповедующее концепцию предпринимательского управления. Для этого необходимо подвергнуть сомнению и пересмотру действующие «по умолчанию» или осознанно принятые принципы неэкономического поведения, миссию, стратегию и цели вуза и выработать новые подходы такой трансформации.

Концепция предпринимательского управления предполагает также снижение стоимости своих бизнес-процессов, сокращение избыточных внутривузовских расходов и работ, повышение продуктивности деятельности своих работников. Вузу необходимо уходить от стратегии затратности в отношении использования своих ресурсов и переходить на инвестиционную стратегию вложения средств с запланированным эффектом в будущем [4].

В условиях переходной экономики у вуза как делового предприятия должен быть выработан набор определенных типов поведения на изменение внешней среды, а именно: производственный, конкурентный, инновационный, предпринимательский, административный, — пронизанных основными функциями управления.

В вузе также должны быть выработаны правила принятия рациональных решений, на основе которых он управляет внутренними переменными и учитывает важные внешние переменные для

обеспечения динамического равновесия с изменчивой внешней средой.

Существующая структура управления в вузах, сложившаяся за годы административно-командного стиля управления и не претерпевшая практически никаких изменений, не позволяет вузу эффективно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым экономическим условиям. Ее жесткая структура не дает сегодня возможности вузам реализовать стратегии предпринимательского управления по многим аспектам деятельности.

Необходима радикальная перестройка организационной структуры вуза, которая должна повлечь за собой необходимые изменения бизнес-процессов его образовательной деятельности.

Новая структура управления вузом должна обеспечивать формирование рыночного поведения государственного вуза как делового предприятия и будет способствовать продвижению в образовательную и научную деятельность новых бизнес-процессов.

Практика западных вузов показывает, что в их деятельности значительное развитие получили обеспечивающие службы, напрямую не связанные с образовательной деятельностью и наукой: это маркетинг, менеджмент, бизнес, финансы, реклама и т.п. Деятельность руководства вузов в этом случае больше направлена вовне, на взаимодействие вуза с внешним окружением при соответствующем делегировании прав внутривузовского управления руководителям подразделений.

Центрами прибыли в новой структуре должны быть факультеты, кафедры, научные подразделения и коммерческие предприятия. Все остальные структурные подразделения — центры затрат.

В связи с этим в новой системе управления необходимо расширить и дополнить традиционные подсистемы структуры управления вузом [2]. Прежде всего усилить экономическую структуру, определяющую стратегию и систему планирования, стратегию бизнеса и финансовую стратегию, маркетинг и инновации. Ввести новую для вуза организационную структуру, ответственную за организационную концепцию, функциональную структуру, организационную структуру управления, развитие организационно-функционального потенциала вуза. Развить технологическую и педагогическую структуры, отвечающие за образовательную стратегию вуза, укрепить теоретико-методологическую структуру определяющую необходимое содержание образовательного процесса.

Указанные новые структуры существенно помогут вузу в решении проблем выгоды, цены и платы за образование.

Целью разработки нового механизма управления внебюджетной деятельностью вуза как делового предприятия является формирование по известным правилам управления проектами необходимого организационного, функционального, информационного и кадрового потенциала вуза как делового предприятия для успешного функционирования и развития в новых экономических условиях.

Основными направлениями реализации подобных проектов являются выработка стратегии и разработка структуры управления.

Стратегия включает в себя ценностные ориентации вуза, принципы стратегии, функциональные стратегии вуза, состав стратегических зон хозяйствования, систему внутрифирменного планирования, функциональную политику, процедуры и правила. А также необходимые информационные технологии для реализации стратегии вуза и ее составляющих (банки данных, математические модели, комплексы программных средств).

Раздел структуры вуза должен содержать состав и содержание функций управления, состав подразделений вуза и их структуру, организационную концепцию управления и организационную стратегию на долговременный период, организационные политики, процедуры и правила.

Основным принципом осуществления проекта является его реализация на основе методов управления проектами.

Примерные сроки реализации проекта могут составлять 2—3 года. За этот период должны быть достигнуты следующие результаты: реализована методика формирования стратегии вуза, позволяющая учитывать важные факторы внешней среды и управлять внутренними переменными вуза; созданы административная служба и функциональные службы по внутрифирменному планированию, производству, маркетингу, НИОКР.

Для этого разработана матрица управления реализацией программы деятельности вуза как делового предприятия (на примере УГТУ-УПИ) с опорой на зарабатывание внебюджетных средств, необходимых для успешной его деятельности. Участниками процесса управления реализацией программы являются структурные подразделения вуза: планово-финансовое управление (ПФУ), управление бухгалтерского учета и финансового контроля (УБУ и ФК), производственно-плановый отдел (ППО), научно-исследовательская часть (НИЧ), факультет заочного обучения (ФЗО), центр авто-

матизации производства (ЦАВТП) и другие. Данная матрица обеспечит через основные функции менеджмента контроль и системный подход вуза как делового предприятия к проблемам управления внебюджетной деятельностью.

Разработаны также в качестве рабочего документа руководству УГТУ-УПИ формы ежемесячного баланса для ректора в виде краткого отчета о состоянии вуза как делового предприятия, предназначенные для принятия ректором управленческих решений. Баланс для ректора дает возможность руководству иметь данные о стоимости имущества вуза, структуре доходов и расходов, заработной плате, задолженности перед бюджетом и сторонними организациями, а также прогнозировать и планировать указанные показатели вуза как делового предприятия.

ВЫВОДЫ

Устойчивые кризисные тенденции мирового глобального характера в развитии высшего образования у нас в стране и за рубежом нашли отражение прежде всего в финансовой сфере.

Обозначились принципиальные изменения в силу различных объективных причин в отношениях между властью, ВПО и населением; высшее образование рассматривается сегодня уже не как общественное, а как частное благо с перекладыванием обязанности финансирования образования на население.

Возникли глубокие кризисные изменения в деятельности вузов в условиях нестабильной экономики, затрагивающие основы их деятельности, ко-

торые были характерны для доперестроечного периода.

Характерным для последних лет являются возрастающие из года в год объемы внебюджетного финансирования вузов и резкое снижение государственной поддержки.

В качестве выхода из системного кризиса, в которых находятся вузы, необходимо рассматривать их внебюджетную деятельность как деятельность деловых предприятий, основной целью которой является постоянное улучшение финансового состояния и снижение затрат на осуществление образовательной и других видов деятельности для удовлетворения потребностей в образовании.

С позиций делового предприятия предлагается новый механизм управления внебюджетной деятельностью вуза и стратегия его развития на основе предпринимательского подхода.

1. *Третьяков В.Е.* Университетское образование: взгляд в будущее // Университетское управление: практика и анализ / Урал. гос. ун-т. 1998. № 3 (6). С. 3—4.

2. *Михайлушкин А.И.* Реформирование высшего профессионального образования в обществе переходного периода. СПб., 1998. 196 с.

3. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы: Пер. с англ. М., 1992. 180 с.

4. *Шафранов-Куцев Г.Ф.* Инновации в вузовском управлении в условиях реформы // Университетское управление: практика и анализ / Урал. гос. ун-т. 1998. № 4 (7).